

# **« L'intégration des Supply chains Internationales impliquées au Maroc : Le rôle du contexte culturel. »**

**Mohammed Amine BALAMBO<sup>(1)</sup> et Laurent LIVOLSI<sup>(2)</sup>**

1. Euromed Management / CRET LOG, Université d'Aix-Marseille II  
([Balambo@gmail.com](mailto:Balambo@gmail.com))
2. Maître de conférences, Directeur Département Gestion Logistique et Transport, IUT d'Aix en Provence, CRET LOG. ([laurent.livolsi@univmed.fr](mailto:laurent.livolsi@univmed.fr))

## **Résumé :**

*Cet article a pour objectif de comprendre la nature et les bases de développement de l'intégration relationnelle des entreprises Marocaines impliquées dans des Supply Chains internationales. Elle vise ainsi à démontrer que la nature de l'intégration relationnelle nouée, dépend étroitement de la nature de la confiance développée envers le partenaire étranger, qui est elle aussi fortement déterminée par les caractéristiques de la culture nationale. Le papier est conclut avec la construction d'un modèle théorique qui fera l'objet d'un test empirique ultérieur.*

**Mots Clés** : Supply Chain Integration, Intégration relationnelle, Confiance, Culture, Maroc.

## **Abstract :**

*This Article asks the question on the nature and the bases of development of the relational integration of the Moroccan companies involved in international Supply Chains. it so aims at demonstrating that the nature of the knotted relational integration depends strictly on the nature of the trust developed to the foreign partner, who is strongly determined by the characteristics of the national culture too. The paper is ends with the construction of a theoretical model which will be the object of a later empirical test.*

**Keywords**: Supply Chain Integration, relational Integration, Trust, Culture, Morocco.

## **Introduction :**

Face à la mondialisation de l'économie et l'émergence de nouveaux pays industrialisés, notamment l'Inde et la Chine qui ont changé radicalement les règles de la compétition globale, les entreprises exportatrices marocaines se trouvent obligées de dépasser la défaillance de leur organisation logistique, pour pouvoir s'insérer dans des Supply Chains Internationales ou des Global value Chains, et bénéficier ainsi des opportunités offertes par les délocalisations des activités dans le cadre de la mondialisation des échanges.

Néanmoins, si les écrits académiques traitant cette problématique mettent généralement l'accent sur les conditions macro-économiques (réglementation, droits de douane...) ou macro-logistiques (infrastructures...), ou organisationnelles (systèmes d'information, standardisation des processus...) autorisant une insertion moins ardue des entreprises marocaines dans les Supply Chains internationales, nous proposons ici d'étudier une variable beaucoup moins traitée, et qui conditionne pourtant parfois les relations de partenariats entre les firmes multinationales et leurs partenaires locaux, en l'occurrence le contexte socioculturel et son impact sur l'intégration relationnelle.

Il est indéniable que la problématique de l'intégration des Supply Chains dans une perspective inter-organisationnelle occupe une place centrale dans la recherche en Supply Chain Management que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel (Bechtel et Jayaram, 1997; Christopher, 1997; Lambert et al., 1998; Frohlich et Westbrook, 2001; Zailani and Rajagopal, 2005). Cette intégration ambitionne une réduction des coûts, un meilleur accès aux clients et fournisseurs, et une flexibilisation des relations grâce à une intégration des processus d'affaires (Bush, 2001, Lambert et al., 1998).

Si les technologies de l'information, le Business Process Management (BPM), et la standardisation peuvent – dans une perspective organisationnelle et technologique- supporter plusieurs types d'intégration, on constate qu'une telle approche n'est plus suffisante puisque l'intégration modifie les frontières et les identités des deux entreprises (intégrante et intégrée), et la prise en compte des aspects relationnels s'impose.

Avec la complexité croissante de l'environnement, les organisations intégrées dans des supply chains se sont rendues compte de l'importance du développement de relations à long terme (Ganesan, 1994), de relations d'interdépendance et de proximité s'éloignant des échanges conflictuels entre entreprises puisque la compétition ne se fait plus au niveau de la supply chain mais plutôt entre supply chains (Christopher, 2005), et menant vers une intégration comportementale (Bowersox et al., 1996) ou relationnelle (Bowersox et al., 1999).

Cette communication se posera la question sur la nature et les bases de développement de l'intégration relationnelle des entreprises Marocaines impliquées dans des Supply Chains internationales. Elle visera ainsi à démontrer que la nature de l'intégration relationnelle nouée dépend étroitement de la nature de la confiance développée envers le partenaire étranger, qui est elle aussi fortement déterminée par les caractéristiques de la culture nationale. Le papier est conclut avec la construction d'un modèle théorique qui fera l'objet d'un test empirique ultérieur.

### **1- L'intégration relationnelle des Supply Chains Internationales: Le rôle de la confiance.**

L'intégration relationnelle ou comportementale (Bowersox et Al, 1996, 1999, 2000 ; Mentzer et Al, 2001) constitue la pierre angulaire de la philosophie Supply Chain Management (Mentzer et Al, 2001), elle permet un alignement des comportements entre les acteurs grâce à une prédisposition à s'intégrer aux partenaires composant la Supply Chain pour atteindre un « Goal Congurence », qui autorise par la suite les autres formes d'intégration, et qui prend appui sur une vision d'entreprise (Badaracco 1991, Bennett 1996), une intention de partenariat (Hamel 1991), et une orientation à long terme (Ganesan, 1994).

Dans ce contexte, la confiance apparaît comme un déterminant central dans la réussite de ces relations inter-acteurs (Ganesan 1994 ; Moore 1998 ; Morgan et Hunt 1994 ; Handfield et Bechtel 2002 ; Seppänen et al, 2007), elle se développe à partir de bases de valeurs communes à partir d'habitudes et de règles morales partagées, et est dans ce sens considérée comme un capital social, un phénomène socialement et culturellement enraciné au sens de l'encastrement de Granovetter (1985).

### **1.1- Une Approche Relationnelle de l'intégration des Supply Chains Internationales :**

La littérature anglo-saxonne en Supply Chain Management pullule de travaux relatifs au concept central de l'intégration entre partenaires dans une Supply Chain. Un tel foisonnement peut s'expliquer par la centralité des problématiques de l'intégration considérée comme le substrat théorique du Supply Chain Management, mais s'explique également par la contribution de l'intégration dans l'amélioration de la performance. Néanmoins, si les bénéfices attendus sont importants (valeur ajoutée , *Time to Market* rapide, diminution des coûts,...) les risques encourus sont élevés : il s'agit fondamentalement de mettre en place une relation de confiance entre deux entreprises différentes, ayant des cultures distinctes. Ce qui appelle à ne pas se contenter de l'approche basée sur l'intégration des flux, des processus, des systèmes et technologies (Fabbe-costes, 2007) et d'inclure « l'intégration relationnelle » des acteurs (Fabbe-costes, 2007).

L'intégration relationnelle ou comportementale (Bowersox et Al, 1996, 1999, 2000 ; Mentzer et Al, 2001) constitue la pierre angulaire de la philosophie Supply Chain Management (Mentzer et Al, 2001), est évoquée dans la littérature d'une manière ou d'une autre sous différentes dénominations ( de coopération poussée, de Supplier closeness par (Drôge et al 2000), de Relationship Magnitude par (Glocic, Foggin et Mentzer 2003), de Switching relationships par (Shamkarmahesh et Al, 2003)...) elle permet un alignement des comportements entre les acteurs grâce à une prédisposition à s'intégrer aux partenaires composant la Supply Chain pour atteindre un « Goal Congurence », qui autorise par la suite les autres formes d'intégration, et qui prend appui sur une vision d'entreprise (Badaracco 1991, Bennett 1996), une intention de partenariat (Hamel 1991), et une orientation à long terme.

Une intégration relationnelle qui prend appui sur un processus partenarial (Cooper et al., 1997) qui repose sur de nouveaux principes dans la perception des relations inter-organisationnelles, des relations qui nécessitent une réelle concordance voire une congruence culturelle (Lassar et Zinn, 1995 ; Mentzer et al., 2001 ; Baratt, 2004 ; Adam-Ledunois et Renault, 2004). Ceci nous invite à une réelle prise en compte du facteur culturel dans les études sur la prédisposition relationnelle des entreprises à s'intégrer dans les Supply Chains Internationales. Une nécessité confirmée par la sphère managériale, qui prend de plus en plus conscience de l'importance du facteur culturel dans l'intégration de ses SCI dans des pays en voie de développement (Rapport Galia, 2004) puisque les SC des PVD comme le Maroc sont

souvent plus récalcitrantes à tout engagement exigeant un partage et une ouverture (Houssaini, 2009).

Dans le même cas Marocain, (Houssaïni, 2008) remarque que ce manque d'ouverture et d'intégration tient à deux principaux facteurs. Le premier renvoie aux comportements des différents intervenants dans les entreprises impliquées dans des Supply Chains internationales. Comportements marqués par la rétention de l'information, la peur de l'ouverture et la crainte de l'intégration souvent perçue comme une menace.

Nous allons essayer dans ce qui suit de comprendre comment se développe le processus d'intégration relationnelle dans les entreprises Marocaines impliquées dans des SCI (ainsi que l'intégration opérationnelle), en montrant que ce processus et les critères qui le sous-tendent, ainsi que la décision d'accorder confiance et sa nature, sont culturellement déterminés.

### **1.2- La confiance comme déterminant de l'intégration relationnelle : un essai de conceptualisation.**

La confiance est devenue un élément central dans l'analyse des relations inter-organisationnelles, auquel il est incontournable de se baser pour expliquer l'intention d'une organisation à s'ouvrir sur ses partenaires, à adopter un comportement intégré. Certains l'évoque comme un déterminant primordial de l'intégration des partenaires (Das et Teng, 1998, 2001).

Jusqu'au milieu des années 80, la littérature sur les relations inter-organisationnelles s'est penchée de manière quasi-exclusive sur l'étude des aspects comportementaux et économiques (opportunisme, conflit, dépendance...). Mais l'insuffisance de ces approches à expliquer certaines formes de coopération inter-organisationnelle a rendu indispensable la prise en compte des facteurs sociaux comme la confiance dans ce processus, à travers les travaux fondateurs de l'approche relationnelle notamment ceux de Morgan et Hunt (1994) et de Ganesan (1994).

Depuis, le thème de la confiance a connu un pullulement au niveau des conceptualisations (Chouk et Perrien, 2005). Néanmoins, malgré tous ces développements théoriques le statut conceptuel de la confiance demeure toujours flou (Seppänen et al, 2007), une difficulté à imputer sur le changement de son statut d'une mobilisation théorique à une autre, et de sa contribution dans la réussite des relations inter-organisationnelles (Brulhart, 2002).

La confiance fait référence à de multiples champs de recherche, dans l'analyse économique la confiance est présentée comme le résultat d'un calcul rationnel afin de réduire les coûts de transaction en évaluant les gains résultant de l'échange (Williamson, 1993), dans l'approche psychosociologique, la confiance est considérée en amont de l'intention puisqu'elle se présente comme un indicateur du comportement futur. Elle est donc une attente, une présomption ou une croyance (Chouk et Perrien, 2005). Contrairement à (Moorman et Al, 1993) qui intègrent dans leur analyse l'intention, où la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. Les travaux de Morgan et Hunt (1994) et de Ganesan (1994) de l'approche relationnelle viennent pour enrichir le débat, Ganesan (1994) propose une conceptualisation basée sur « une croyance, un sentiment ou une attente concernant un partenaire commercial qui résulte de son expertise, de sa fiabilité et de son intentionnalité. »

Dans son *best seller* (Fukuyama, 1995) définit la confiance comme « Les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et

coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté », cette définition permet d'approcher la confiance comme un capital social, qui permet aux partenaires appartenant à la même nation d'adopter un comportement coopératif de façon innée et spontanée sous l'emprise des institutions sociologiques (culture...) plutôt que des institutions économiques (contrats...). C'est cette définition qui sera adoptée, et qui permet à notre sens d'approcher la confiance comme un capital social encasté dans son environnement culturel. Nous allons à présent identifier les dimensions permettant de faire confiance.

En analysant les différentes définitions évoquées dans la littérature combinant plusieurs corpus théoriques, nous remarquons que la confiance dans les relations inter-organisationnelles repose sur deux aspects différents, le premier est une confiance rationnelle basée sur la cognition qui prend appui sur des caractéristiques objectives attribuées au partenaire (McAllister 1995, Tyler et Kramer, 1996) comme la compétence, la capacité, la responsabilité, l'intégrité, la crédibilité, et la fiabilité. Et un second qui est une confiance sociale basée sur l'affect, comme la bienveillance, l'altruisme, l'engagement, le respect mutuel, et la franchise. Dans la même lignée, Bidault et Jarillot (1995) proposent une conception bidimensionnelle basée sur la confiance technique et la confiance morale.

Une telle considération permet non seulement de comprendre le processus de développement de la confiance, mais également d'inclure tous ses aspects. Ainsi, la considération exclusive du seul aspect affectif ne serait qu'une représentation de la vulnérabilité issue d'un choix irrationnel qu'une partie fait face à l'incertitude d'un événement (Delerue, 2004), mais sa contribution est importante dans ce processus puisqu'il permet d'inclure les aspects affectifs qui paraissent primordiaux dans un contexte relationnel permettant de dépasser la confiance rationnelle balisée par des dispositifs de contrôle dans le cadre de relations transactionnelles.

C'est ces deux conceptions (cognitive et affective) de la confiance basées sur les travaux de (McAllister, 1995 ; Tyler et Kramer, 1996 ; Das et Teng 1998, 2001) qui seront adoptées dans le cadre de notre recherche comme variable médiatrice, et qui permettent de comprendre la nature de la relation de confiance, compte tenu des critères (cognitifs ou affectifs) de son développement dans le contexte dans lequel ils sont encastés. Nous allons voir dans ce qui suit comment la culture peut-elle affecter dans un premier temps le processus de développement de la confiance cognitive et affective, et in fine de la prédisposition des organisations à adopter un comportement intégré.

## **2- L'impact de la culture sur l'intégration relationnelle dans le contexte Marocain: Hypothèses de la recherche.**

L'analyse du contexte des entreprises Marocaines impliquées dans des Supply Chains Internationales nécessite la prise en compte de l'influence potentielle du cadre social et culturel dans lequel elles baignent, en se basant sur l'hypothèse sous-jacente d'un encastrement des agents économiques dans leur environnement socioculturel (Granovetter, 1985), et sur l'influence du cadre culturel sur les autres sphères de la réalité socioéconomique.

Le contexte culturel Marocain est considéré comme étant un contexte culturel fort, il a de ce fait intéressé bon nombre de chercheurs en Anthropologie (Clifford Geertz) et en Management (D'iribarne, Hall, Hofstede...).

Dans cette partie nous traiterons tout d'abord une conceptualisation de la notion de culture, puis par la suite de son influence sur le processus de développement de la confiance inter-

organisationnelle, et de l'intégration relationnelle qui donnera naissance à notre modèle de recherche.

## **2.1- L'influence de la culture sur le processus de développement de la confiance dans une Supply Chain :**

### **2.1.1- Conceptualisation de la culture :**

L'évocation de plus en plus courante de la culture comme un facteur d'influence au travail de manière générale, correspond parfois à une imprécision avec une conception très managériale, au prix de simplifications, parfois réductrices souvent totalisantes, d'autant que ces utilisations se font le plus souvent à la place d'autres concepts tels que ceux de mentalité ou d'idéologie. Cet usage non maîtrisé conduit donc à un flou conceptuel important.

Nous nous intéresserons dans le cadre de ce papier, qu'au niveau National de la culture, et qui prédétermine selon nous, une influence certaine sur les autres niveaux (sectoriel, organisationnel, et individuel (Schmidt, 1994)), sans pour autant nier les influences réciproques entre les différents niveaux de la culture. Nous nous n'inscrivons, cependant pas, dans un déterminisme de la contingence d'un niveau culturel sur un autre, puisque la diversité culturelle existante dans chaque niveau ne saurait être expliquée, s'il n'y avait pas une autonomie de construction des cultures, les individus forgent donc une culture spécifique à chaque niveau, en fonction de leurs propres intérêts et de leurs expériences socialisatrices (Livolsi, 2001), mais qui restent très marquées par la contingence culturelle du niveau supérieur. Nous partons dans le cadre de l'analyse du contexte marocain, du postulat de la prédominance de la culture nationale (considérée comme une culture forte au Maroc, et vu l'aspect international de la recherche où la culture nationale joue un rôle central) sur les autres niveaux de la culture, d'abord au niveau individuel et par la suite au niveau organisationnel et inter-organisationnel, se basant sur l'hypothèse du paradigme de l'individualisme méthodologique selon laquelle l'organisation n'est qu'une agrégation d'un ensemble d'individus, le comportement de l'organisation elle-même ne saurait déroger alors au comportement de l'individu.

Au niveau du courant théorique dans lequel nous nous insérons. Nous avons identifiés deux grands courants théoriques en management interculturel tout au long de notre revue de littérature. Un courant dit des références nationales, courant dominé par des études quantitatives constituées de grands échantillons, il domine la littérature avec les travaux précurseurs de Hall (1979) de Hofstede (2002, 1991, 1980), ainsi que ceux relativement récents de Trompenaars et Hampden-Turner (2004) et Adler (1991). Ses postulats de base considèrent la culture comme une programmation mentale(Hofstede), où l'homme ne peut se soustraire à sa propre culture puisque celle-ci s'inscrit jusque dans son système nerveux et influence la perception de son environnement(Hall), et qu'à travers la culture que sont dictés les comportements.

Le deuxième courant dit des références sociétales dont le chef de file reste Philippe D'Iribarne, se démarque par sa définition de la culture, et sa manière de rendre compte les spécificités culturelles. D'Iribarne construit un corpus théorique hybride qui conjugue l'ethnographie avec une grille d'interprétation qui repose sur l'histoire des cultures politiques et des systèmes d'organisation sociale en mettant en œuvre un inventaire des cultures politiques et en examinant les ancrages historiques respectifs. Ce courant reste vigoureusement critiqué dans la littérature. Un troisième courant émergeant constitué des travaux récents en management interculturel est entrain de se développer actuellement.

Dans notre étude c'est le courant des références nationales qui sera adopté, la définition de la culture correspond à celle de Hofstede (1991) qui la considère comme une programmation mentale de l'esprit qui conditionne les perceptions, les valeurs et les pratiques, et qui distingue les membres d'un groupe ou une catégorie de personnes par rapport à d'autres. Elle correspond donc à un filtre psychologique qui oriente les réactions compte tenu des perceptions conditionnées par le filtre. C'est probablement la définition la plus utilisée en management interculturel, et qui permet par la suite une opérationnalisation plus facile et le test des hypothèses. Après une synthèse des différents travaux dans ce champ théorique, (Balambo, 2009) synthétise les différents travaux de ce courant en 12 dimensions identifiées dans la littérature et qui relèvent des modèles de (Hofstede, 1994) de (Hall, 1979, 1984) et de (Trompenaars, 1994). L'étude s'attachera donc à étudier sept des dimensions étudiées à savoir les quatre dimensions de Hofstede (1991) Il s'agit de la distance hiérarchique, de l'individualisme / collectivisme, de la masculinité / féminité et du niveau de contrôle de l'incertitude. (Avant qu'il incorpore sa cinquième dimension qui concerne l'orientation à long terme), le limité/diffus (l'engagement), et l'objectivité/affectivité de (Trompenaars, 1994), et dernièrement la religiosité comme dimension culturelle et qui a été soulignée par (Geertz, 1973 ; Hofstede, 1991 ; Schwartz & Huismans, 1995 ; Saroglou et al, 2004).

Les dimensions culturelles identifiées feront l'objet d'une explicitation lors des parties qui suivent, et qui mettent en relation les caractéristiques des différentes dimensions de la culture nationale avec le processus de développement de la confiance inter-organisationnelle, et sur l'intégration relationnelle. Nous adoptons donc une approche résolument culturaliste.

### **2.1.2- L'influence de la culture sur le développement de la confiance inter-organisationnelle: Hypothèses de recherche.**

La confiance a été conceptualisée dans le présent travail comme étant un capital social qui se développe sur la base de valeurs communes à partir d'habitudes et de règles morales partagées et réciproques (Fukuyama, 1995) et est donc encadrée dans son environnement socioculturel. La compréhension du processus de développement de la confiance inter-organisationnelle passe inévitablement par l'étude du contexte culturel et institutionnel dans lequel les règles normatives et les filtres culturels poussent ou inhibent la prédisposition du partenaire à accorder confiance. Nous nous basons alors pour expliquer ce lien sur les dimensions culturelles de Hofstede et de Trompenaars, ainsi que sur la typologie de McAllister, combien même qu'elle a été utilisée initialement pour mesurer le processus de développement de la confiance interpersonnelle, puisque les travaux de (Ganesan, 1994) et de (Doney et Cannon, 1997) ont démontré que la confiance inter organisationnelle répond au même type de fonctionnement que la confiance interpersonnelle et organisationnelle.

Pour McAllister (1995) la confiance cognitive en milieu organisationnel est tributaire dans son processus de développement de trois déterminants : la fiabilité et les compétences du partenaire, la similarité sociale culturelle et ethnique entre les deux partenaires, et les éléments de garantie qui permettent d'éviter les risques. La confiance affective a pour déterminants : la fréquence des interactions (proximité affective), et les comportements de citoyenneté (honnêteté, altruisme, entraide, courtoisie).

Le postulat de base de notre recherche est que la nature et les bases de la confiance inter organisationnelle sont culturellement déterminées, ce qui influence le processus de l'intégration relationnelle dans une Supply Chain. Nous allons voir dans un premier temps dans quelle mesure les différentes dimensions de la culture nationale influencent-elles les deux composantes affective et cognitive de la confiance, et qui donneront lieu aux premières hypothèses qui constituent notre modèle de recherche.

### **La distance hiérarchique :**

La distance hiérarchique est une dimension qui reflète la plus ou moins grande inégalité de pouvoir et de richesse entre citoyens d'un même pays et le degré d'acceptation de cette inégalité. La distance hiérarchique peut donc être définie comme la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une répartition inégale du pouvoir (Hofstede, 1994). Dans une société à forte distance hiérarchique le pouvoir est centralisé et s'exerce de manière exclusive et coercitive par le leader, l'inégalité y est donc plus tolérée et accorde une place centrale à la compétence et au statut social. Cette tolérance laisse place à une catégorisation sociale et à une dépendance vis-à-vis du leader qui favorise l'apparition de tendances à un conformisme des comportements qui facilitent la prévision rationnelle des agissements futurs de chacun, et limitent la communication et la fréquence d'interaction entre les individus (Hofstede, 1984 ; Doney et al, 1998). Dans une telle sphère culturelle la confiance se construit sur la base de calculs rationnels et de processus cognitifs sur la base la compétence du partenaire (Doney et al, 1998). Dans les sociétés à faible distance hiérarchique, les notions d'égalitarisme, de gestion collégiale et de coopération prennent le dessus (Hofstede, 1991), les inégalités n'y sont pas tolérées avec une tendance à la communication, le partage et la considération réciproque. La confiance est accordée dans ce contexte sur la base de la proximité affective entre les partenaires (Doney et al, 1998). Ce qui nous amène à proposer notre première double hypothèse et qui postule que :

**H.1.a :** Dans une culture à forte distance hiérarchique, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.1.b :** Dans une culture à faible distance hiérarchique, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.

### **La Masculinité/Féminité :**

La dimension Masculinité/Féminité fait référence à la distribution des rôles entre les sexes dans une société (Hofstede et Bond, 1988). Deux formes de cultures sont alors distinguées, et qui s'attachent à étudier la nature de la culture dominante, entre les valeurs masculines (ambition, réussite, affirmation de soi) et les valeurs féminines (relations, service, et qualité de vie). Les cultures masculines connaissent une grande prédominance des valeurs dites viriles que sont la force, l'agressivité, la réussite matérielle ..., qui valorisent l'autonomie, la compétition basées sur une logique calculatoire et individualiste qui donne lieu à des comportements opportunistes. Dans une telle culture la confiance est accordée sur des bases cognitives, calculées (Doney et al, 1998). Tandis que dans les cultures féminines, les rôles sont plus interchangeables (hommes et femmes) et les membres sont supposés être modestes, tendres et préoccupés par la qualité de la vie (Hofstede, 1994), avec une orientation vers la coopération, la bienveillance et l'altruisme (Hofstede, 1991). Les membres de ces cultures accordent plus d'importance aux relations sociales, à l'entraide où l'intérêt collectif prévaut sur l'intérêt de l'individu. L'appartenance à une culture féminine favorise le développement d'une confiance basée sur l'affect (Doney et al, 1998). Ce qui nous amène à proposer notre deuxième double hypothèse et qui postule que :

**H.2.a :** Dans une culture masculine, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.2.b :** Dans une culture féminine, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.



### **L'individualisme/collectivisme :**

La dimension individualisme/collectivisme explore la relation entre l'individu et la société, c'est-à-dire le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires (Hofstede, 1994). Dans une culture individualiste, les relations sont caractérisées par un grand degré de désintégration familiale où les liens entre les personnes sont lâches ; chacun doit se prendre en charge (Hofstede, 1994). L'attention est accordée à soi-même et la loyauté de chacun ne s'exprime que face à des intérêts calculés. Ainsi dans un tel contexte culturel, les relations sociales entre partenaires sont faibles, sont basées sur des calculs rationnels à des fins transactionnels, et la compétence paraît comme le principal critère d'accorder confiance. Dans une culture collectiviste, les relations sont caractérisées par des liens forts et une prédisposition à l'entraide. Les partenaires ont tendance à bâtir des liens affectifs, et la collectivité prend le dessus sur l'individu. L'individu bénéficie de la bienveillance et de la protection du groupe, qui lui doit loyauté en contrepartie. Le processus de développement de la confiance se fait alors sur des bases affectives (Williams, 2001). Ce qui nous amène à proposer notre troisième double hypothèse et qui postule que :

**H.3.a :** Dans une culture individualiste, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.3.b :** Dans une culture collectiviste, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.

### **Le contrôle de l'incertitude :**

Le contrôle de l'incertitude comme dimension culturelle reflète la capacité d'une culture à gérer les situations incertaines ou inconnues et leur perception comme menaçantes. Un fort contrôle de l'incertitude se traduit par une tendance à la structuration et au verrouillage du système pour éviter à tout prix l'incertitude, l'acceptation des risques et des différences d'opinions témoignent d'un faible contrôle de celle-ci. Cette dimension reflète la conception collective d'aversion au risque. Dans les cultures à fort contrôle de l'incertitude, les individus tendent à contrôler le futur de leur vie, en laissant moins de place au hasard (Hofstede, 1983, 1984). Les institutions, les structures et les règles formelles apparaissent alors comme des moyens qui minimisent l'occurrence des situations ambiguës ou risquées. L'impersonnalité, l'objectivité et la compétence y apparaissent comme des moyens d'éviter l'incertitude, et toute prise de décision passe par un processus objectif d'arbitrage. Dans une telle culture, la confiance est développée à travers des processus cognitifs (Doney et al, 1998). Dans les cultures à faible contrôle de l'incertitude, la prise de risque est considérée comme un acte normal, le comportement des individus est marqué par une grande flexibilité et une adaptation aux nouvelles situations. Les individus croient à la liberté sont beaucoup plus tolérants face à la différence d'opinions et ne respectent que les règles formelles les plus essentielles. Contrairement aux cultures à fort contrôle de l'incertitude les individus appartenant à une telle culture apparaissent plus flegmatiques, relâchés et contemplatifs (Hofstede et Bond, 1988). Leurs relations avec l'autre sont marquées par la recherche de bienveillance et d'attachement, ne sont pas préoccupées par l'avenir et leurs choix se basent sur l'intuition et l'affectivité. Ce qui nous amène à proposer notre quatrième double hypothèse et qui postule que :

**H.4.a :** Dans une culture à fort contrôle de l'incertitude, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.4.b :** Dans une culture à faible contrôle de l'incertitude, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.

#### **Le limité/ Diffus (l'engagement) :**

Le limité/Diffus (le spécifique/Diffus ou encore le degré d'engagement) est une dimension culturelle qui a été proposée par (Trompenaars, 1994), elle signifie le degré de dévoilement de la vie privée aux autres dans une relation d'affaires et son changement selon un contexte public (professionnel) ou privé. Les cultures à dominance spécifique, connaissent un degré d'engagement limité dans la relation, les membres de cette culture se comportent de manière adapter à leur contexte, c'est-à-dire qu'ils tendent à « compartimenter » leur vie. La vie privée ne dépend pas de la vie professionnelle, les relations d'affaires sont marquées par la recherche d'objectivité et l'importance est accordée à tous les termes d'un contrat, qui constitue le cœur de la relation commerciale. Dans une telle culture, la confiance est attribuée sur des bases cognitives. Tandis que dans une culture à dominance diffuse, les membres ne marquent pas de frontières entre les différents aspects de leur vie, considèrent la vie privée comme liée à la vie professionnelle, et accordent plus d'importance au contact personnel qu'à la relation professionnelle d'où leur recherche de plus d'informations au sujet de la personne avec qui elles traitent et non sur le contrat. Ils considèrent le contrat comme un cadre général et c'est la qualité de la relation qui demeure le seule gage de la réussite des affaires. Pour eux « Lorsque la personne toute entière est impliquée dans une relation d'affaires, un contact réel et personnel s'établit, en plus de la relation limitée qu'entraîne un contrat » (Trompenaars, 1994), on n'est plus alors lié par un contrat, mais avec un contact personnel et humain. Dans ce type de cultures, la confiance a tendance à se développer sur des bases affectives. Ce qui nous amène à proposer notre cinquième double hypothèse et qui postule que :

**H.5.a :** Dans une culture à dominance spécifique, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.5.b :** Dans une culture à dominance diffuse, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.

#### **L'Objectivité/Subjectivité :**

L'objectivité/subjectivité comme dimension culturelle appartient également au modèle de (Trompenaars, 1994), et qui permet de révéler le degré de tolérance d'expression des sentiments dans les relations d'affaires, entre les affectifs qui trouvent normal d'exposer ses états d'âme publiquement tandis que pour les neutres pour qui cela est mal perçu. Dans les cultures objectives, les relations d'affaires restent purement limitées au travail et à la réalisation des objectifs, il y a une crainte d'expression des sentiments, par peur qu'elle complique les choses. Ils privilégient les attitudes objectives, rationnelles, dépassionnées et accusent toute attitude affective qui témoigne selon eux d'un manque de maîtrise et d'objectivité. Cela ne permet pas de dire qu'ils manquent d'affectivité, cette dimension vise seulement à analyser le degré d'extériorisation, c'est-à-dire de la part visible des émotions. Dans un tel type culturel, la confiance est développée à travers des critères cognitifs. Dans les cultures Affectives (Subjectives), les relations d'affaires sont marquées par « toute une gamme d'émotions » (Trompenaars, 1994). Il surenchérit en affirmant que les affectifs admettent les attitudes subjectives, guidées par les sentiments. Dans ce type culturel, l'étalage des émotions est un gage de confiance et d'implication. Le développement de la confiance se développe alors sur des bases affectives. Ce qui nous amène à proposer notre sixième double hypothèse et qui postule que :

**H.6.a :** Dans une culture « objective », le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.6.b :** Dans une culture « subjective », le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.

### **La religiosité :**

L'importance de cette dimension culturelle a été inspirée des travaux de (Geertz, 1973 ; Hofstede, 1991 ; Schwartz et Huismans, 1995 ; Scheitle, 2005), de (D'iribarne, 1997) dans le contexte Marocain et son influence dans la construction de l'univers mental, et des travaux sur la religiosité comme facteur influençant la confiance interpersonnelle de (El akremi et Al, 2007). Dans les cultures à faible religiosité, les membres éprouvent une répulsion pour les représentations abstraites, chaque relation doit obéir aux vertus du Logos, de la raison et de la rationalité qui sont considérés comme des bases de la prise de décision (Moore et al, 2001). Dans une telle culture la confiance se développe selon des processus cognitifs. Dans les cultures à forte religiosité, la relation au futur est marquée par un grand déterminisme et une tendance au fatalisme, croyant à satiété en la providence, les membres de cette culture délaissent toute projection au futur qui implique une mobilisation de processus objectifs de prédiction, au profit de considérations abstraites et métaphysiques. De telles cultures demeurent marquées par une forte affectivité dans les relations avec les partenaires, qui se construit autour d'une idéologie, de principes moraux communs et de ressemblance identitaires (Hernandez, 2001). Dans cette culture le processus de développement de la confiance se base sur des processus affectifs. Ce qui nous amène à proposer notre septième double hypothèse et qui postule que :

**H.7.a :** Dans une culture à forte religiosité, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases cognitives.

**H.7.b :** Dans une culture à faible religiosité, le partenaire dans une Supply Chain tend à accorder confiance sur des bases affectives.

## **2.2- L'influence de la nature de la confiance développée sur la nature de l'intégration des SC :**

La confiance constitue le principal déterminant d'intégration des partenaires (Das et Teng, 1998, 2001). Nous allons voir dans ce qui suit, comment la nature de la confiance développée (cognitive et affective) entre les partenaires, affecte-elle la nature de l'intégration dans une SC.

Les types d'intégration développée entre les partenaires ont été évoqués par bon nombre de chercheurs dans le domaine du *Supply Chain Integration*, ainsi (Bowersox et al, 2000) proposent de scinder les types de l'intégration en une intégration opérationnelle, une intégration basée sur le contrôle, et une intégration comportementale. Dans un registre similaire, on pourrait citer la classification de (Lee et Whang, 2000) qui classent l'intégration comme étant basée sur l'intégration de l'information, d'une intégration basée sur la coordination, et une intégration basée sur les liens organisationnels. La classification des niveaux interdépendants de l'intégration de (Fabbe-costes, 2007) nous paraît également pertinente, dans la mesure où elle nous a permis de dissocier le *Supply Chain Integration*, d'une dimension **d'intégration opérationnelle** basée sur l'intégration des flux, des processus, et des systèmes et technologies, d'une **intégration relationnelle** qui prend en compte une intégration des acteurs basée sur des interactions, de la coordination, collaboration et

coopération entre les individus, les équipes dans les interfaces (Fabbe-costes, 2007), en développant de la communication, un partage des valeurs, une proximité relationnelle voire une congruence culturelle.

L'intégration opérationnelle renvoie à des critères impersonnels, objectifs qui permettent de rapprocher et in fine d'intégrer une Supply Chain. L'intégration des flux, des processus, et des Systèmes et technologie requiert une confiance du partenaire en la fiabilité et la compétence de l'autre partenaire. En intégrant ces dimensions le partenaire doit être sûr à travers des processus rationnels, systématiques, réfléchis et sur la base de connaissances vérifiables, qu'il se prémunit de tout risque, en ayant de « bonnes raisons » (McAllister, 1995) de faire confiance en la fiabilité de son partenaire. Ces caractéristiques correspondent aux déterminants de la confiance cognitive (McAllister, 1995). L'intégration relationnelle, quand à elle, correspond au développement d'actions de collaboration de coordination au sein d'interfaces partagées, la communication paraît alors primordial pour développer une « osmose relationnelle et culturelle » (Baratt, 2004). Une osmose qui ne pourrait être atteinte sans un investissement émotionnel dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres (McAllister, 1995), un investissement qui porte une attention particulière aux attributs relationnels et sociaux de la relation plutôt que des attributs instrumentaux (Williams, 2001). Ces caractéristiques correspondent aux déterminants de la confiance affective (McAllister, 1995). Ce qui nous amène à proposer ces hypothèses :

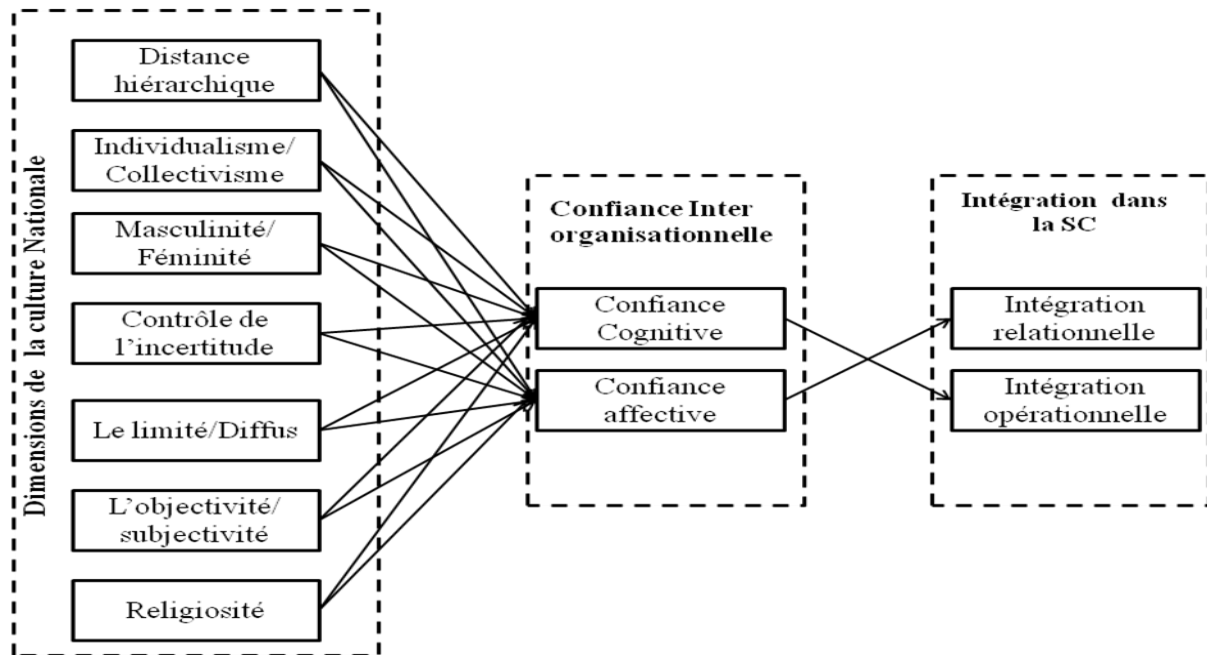
H.8.a: le développement d'une confiance inter organisationnelle basée sur la cognition favorise le développement d'une intégration opérationnelle.

H.8.b: le développement d'une confiance inter organisationnelle basée sur l'affect favorise le développement d'une intégration relationnelle.

La figure suivante permet de synthétiser les hypothèses composant notre modèle de recherche :

### **FIGURE 1**

#### **Modèle de l'impact de la culture nationale sur le développement de la confiance inter-organisationnelle et de l'intégration des SC :**



## **Conclusion :**

Cette communication avait pour objectif de construire un modèle théorique afin de montrer que la capacité d'une Supply Chain à créer et à maintenir un climat de confiance, considérée comme un facteur d'intégration relationnelle, est fortement déterminée par les caractéristiques de la culture nationale qui influence ses bases et sa nature.

Malgré les limites de la recherche, relatives à l'utilisation d'une dénomination (intégration relationnelle) qui ne fait pas l'unanimité dans la littérature, les limites du modèle de la culture nationale développé par Hofstede (1983,1991, 1994) et Trompenaars (1994), ainsi que l'utilisation d'une typologie (McAllister, 1996) utilisée initialement au niveau interpersonnel (mais qui reste utilisable dans un contexte inter-organisationnel (Ganesan, 1994), la présente communication permet la construction d'un modèle théorique qui permettra aux firmes multinationales de comprendre comment la variable culturelle peut-elle influencer l'intégration de ses partenaires locaux Marocains, à travers l'utilisation de processus de développement de la confiance avec eux (cognitifs ou affectifs), dans un contexte actuel caractérisé par la méfiance.

Ceci nous incite à faire valider notre modèle empiriquement. Pour cela, nous entamerons une première enquête exploratoire qualitative pour affiner l'actuel modèle suivi d'un test confirmatoire des hypothèses formulées.

## **Bibliographie :**

- Adam-Ledunois S., Renault S. (2004) De la proximité à l'intégration des fournisseurs – Le cas de l'industrie automobile. Actes des XVIIe Journées Nationales des IAE, Lyon, septembre, pp. 1-14
- Adler, N.J. (1994), « Comportement organisationnel : une approche multiculturelle », Canada, Reynald Goulet.
- Badaracco, J.L. (1991) "The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances", Harvard Business School Press, Boston, MA, pp. 129-146.
- Balambo M.A. (2009), « Différences culturelles et Supply Chains internationales: Le cas des Supply Chains Européennes implantées au Maroc. » Mémoire de Recherche, CRET LOG université d'Aix-Marseille II.
- Bidault, F. et Jarillo, J.C. (1997), « Trust and Economic Transaction », in: Bidault, F., Gomez, P.Y. et Marion, G. (eds), Trust and Society, Mac Millan Business, pp. 81-94.
- Baratt M. (2004), "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", Supply Chain Management An International Journal, vol. 9, n° 1, p. 30-42.
- Bechtel, C.; Jayaram, J., «Supply Chain Management: A Strategic Perspective», International Journal of Logistics Management, vol. 8, n° 1, 1997, p. 15-34.
- Bennett, J.L. (1996) "Building Relationships for Technology Transfer," Communications of the ACM (39:9), September, pp. 35-36.
- Bowersox D.J. and Closs D.C. (1996), "Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process", McGraw-Hill Series in Marketing, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bowersox D.J.; Closs D.C; And Stank.T (1999), "21 st Century logistics: Making Supply Chain Intergation a reality, Council of logistics Management, Oak brook (IL).
- Bowersox, D.J., D.J. Closs and T.P. Stank. , (2000) "Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics," Journal of Business Logistics, (21:2), pp. 1-16.
- Brulhart, F. (2002), Les facteurs clés de réussite des partenariats verticaux logistique : le cas de la relation chargeur agro-alimentaire - prestataire logistique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France.
- Christopher M. (1997), "Marketing Logistics", Butterworth Heinemann.
- Christopher M. (2005), "Logistics and supply chain management", Prentice Hall, London.
- Chouk, I. et Perrien, J. (2005). La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : proposition d'une échelle de mesure, Revue Française de Marketing, Décembre 2005, N° 205, pp. 5-20.
- Cooper M.C., Lambert D.M. and Pagh J.D. (1997), "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics", the International Journal of Logistics Management, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14.
- Das T.K., Teng R.S. (1998) "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", Academy of Management Review, Vol23, N3, july, p.491-512.
- Das T.K., Teng R.S (2001) "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An integrated Framework", Organization Studies, Vol22, N2, p.251-283.
- Delerue, H. (2004). Performance des alliances: une gestion duale du risque relationnel, 13ème conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
- D'Iribarne Ph. (1997), "Les ressources imprévues d'une culture : Une entreprise « excellente » à Casablanca", Paru in Ph. D'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (1997). Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières. Editions du Seuil. Paris.
- Doney, P.M.; Cannon, J.P. (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". Journal of Marketing, 61 (April), 35-51.
- Doney, P.M.; Cannon, J.P.; Mulien, M.R. (1998), « Understanding the influence of national culture on the development of trust », Academy of Management Review, vol. 23, n° 3, p. 601-620.
- Drôgue C., Jayaram J., Vickery S. (2000) "The ability to minimize the timing of new product development and introduction: an examination of antecedent factors in the North American automobile supplier industry". Journal of Product Innovation Management, Vol. 17, n° 1, pp. 24-40.
- El Akremi A. ; Ikram Nasr M. ; Sassi N.; (2007) " Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : Analyse comparative entre la France et la Tunisie. » 18ème

Congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources Humaine (AGRH), 19-20 septembre, Fribourg (Suisse).

- Fabbe-Costes N. (2007), "La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : les dimensions organisationnelles d'une gestion lean et agile" in Paché & Spalanzani : « La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques », 19-43.
- Fukuyam, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.
- Ganesan, S. (1994), « Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
- Geertz C. (1968), "Islam Observed. Religious Development in Morocco and Indonesia", the University of Chicago Press.
- Geertz C. (1973), "La religion comme système culturel", in *The interpretation of cultures*, Paris, Gallimard.
- Geertz C., Geertz H., Rosen L. (1979). "Meaning and order in Moroccan society: Three essays in cultural analysis", Cambridge University Press.
- Granovetter M., (1985), "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 3, November,
- Golobic S., Fogg J., Mentzer J. (2003) Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, n° 1, pp. 57-75.
- Hall E.T. (1979), "au delà de la culture", Paris, seuil.
- Hall E.T. (1984), "La danse de la vie", Paris : Éditions du Seuil.
- Hamel, G.(1991),"Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal* (12), pp. 83-103.
- Handfield, R. B. and Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, *Industrial Marketing Management*, 31 (2002) 367- 382.
- Hernandez, E.M. (2001), « De nouvelles règles pour entreprendre en Afrique », *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec, p. 56-60.
- Hewitt, F. 1994. Supply chain redesign. *International Journal of Logistics Management* 5(2):1-9.
- Hofstede G. (1980), "Culture"s consequences: International differences in work related values", Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (1983), « The cultural relativity of organizational practices and theories », *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n°2, p. 75-89.
- Hofstede, G. (1984), « The cultural relativity of the quality of life concept », *The Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, p. 389-398.
- Hofstede, G. and M. H. Bond (1988). "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth." *Organizational Dynamics* 16(4): 5-21.
- Hofstede G. (1991), "Cultures and Organizations: Software of the Mind", Cambridge: University Press.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw-Hill, London, 1994.
- Houssaini A. (2008), "Supply Chain Management : La mutation des relations inter-acteurs", in *Actes de Colloque, La logistique au Maroc : pratiques, enjeux et perspectives*, EST, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 28, 29 Mai.
- Houssaini A. (2009), " Supply Chain Management et Globalisation des Chaînes de Valeurs : La place du Maroc", in *Actes de la 2 ème Edition du Colloque international « Logistiqua »*, EST, Université Cadi Ayyad, 21, 22, Mai.
- Lambert D, Cooper M, Pagh J. (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *International Journal of Logistics Management*; 9(2): 1-19.
- Lassar W. and Zinn W. (1995), "Informal channel relationships in logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No.1, pp.81-106.

- Lee H., Whang S.; (2000), "Information sharing in a supply chain", International Journal of Manufacturing Technology and Management. Volume 1, Number 1.
- Livolsi, L. (2001), L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise. Une application à la fonction logistique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II, France.
- McAllister, D.J. (1995), «Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisation », Academy of Management Journal, vol. 38, n°1, p. 24-59.
- Mentzer J.T., DeWitt W., Keebler J.S., Min S., Nix NW., Smith CD., Zacharia ZG. (2001), "Defining Supply Chain Management", Journal Of Business Logistics, Vol.22, No. 2.
- Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », Journal of Marketing, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Moore K.R. (1998), « Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances: A Buyer Perspective», International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Winter, p. 24-37.
- Moore T., Kloos, B., Rasmussen, R. (2001), « A reunion of ideas: Complementary inquiry and collaborative interventions of spirituality and religion », Journal of Community Psychology, vol. 29, n°5, p. 487-495.
- Moorman C., Deshpande R. et Zaltman G. (1993), « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », Journal of Marketing, vol. 57, January, p. 81-101.
- Sargoulou, V., Delpierre, V., Dernelle, R. (2004), « Values and religiosity: A meta-analysis of studies using Schwartz's model », Personality and Individual Differences, n°37, p. 721-734.
- Schmidt, G. (1994), « Le management comparé : tentative de bilan critique des études empiriques », 5ème Congrès de l'AGRH, Montpellier, pp. 159-172.
- Scheitle, C.P., (2005), « In god we trust: Religion and optimism toward biotechnology », Social Science Quarterly, vol. 86, n°4, p. 846-856.
- Seppänen, R., Blomqvist, K. and Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust--a critical review of the empirical research in 1990-2003, Industrial Marketing Management 36 (2007) 249- 265.
- Shamkarmahesh M.N, Ford J.B, et Latour M.T (2003), "Cultural Dimensions of Switching Behavior in Importer-Exporter Relationships", Academy of Marketing Science Review.
- Schwartz S., Huismans S. (1995), « Value priorities and religiosity in four western Religions », Social Psychology Quarterly, vol. 58, n°2, p 88-107.
- Trompenaars F. (1994). "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business". Chicago: Irwin.
- Trompenaars F. et C. Hampden-Turner (2004), « Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble », Paris : Éditions d'Organisations.
- Tyler, R., Kramer, R. (1996), « Whither trust », in R. Kramer & T. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research, SAGE Publications, p. 1-15.
- Williams M., (2001), « In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development », Academy of Management Review, vol. 26, n°3, p. 377-396.
- Williamson, O. E. (1993), « Calculativeness, Trust, and Economic Organization », Journal of Law and Economics, Vol. 36, April.
- Zailani, S. and Rajagopal, P. (2005), "Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 10 No. 5, pp. 379-93.

### **Rapports professionnels :**

- Rapport GALIA Conférence ODETTE, 2004. Dossier du mois de décembre 2004, Stuttgart. Allemagne.